



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N°5: ¿Cómo es el proceso motivacional de la conducta en las organizaciones?

Curso: Gestión del *Engagement* y el desempeño en el trabajo

Clase Ejecutiva UC

Profesor

Sergio Valenzuela Ibarra

Clase N°5: ¿Cómo es el proceso motivacional de la conducta en las organizaciones?

Contenido

Introducción	3
1. Diferencias entre la motivación extrínseca e intrínseca.....	3
1.1 Evidencia en torno a la motivación extrínseca e intrínseca	4
1.2 Componentes de la conducta autodeterminada, base de la motivación intrínseca.....	5
2. Herramientas y modelos para entender e impactar en la motivación de las personas en el trabajo	6
2.1 Integrando los modelos	7
3. ¿Por qué podemos fallar al usar el dinero para motivar?	8
3.1 Recomendaciones al usar el dinero para motivar	9
Conclusión	9
Bibliografía.....	10

Se espera que los estudiantes comprendan las formas de motivar a las personas en el trabajo en función de características individuales, de la tarea y del contexto organizacional.

Introducción

En la clase anterior nos referimos al engagement en el contexto organizacional como un estado motivacional excepcional, que implica un despliegue psicológico, emocional y conductual de una persona, mientras realiza sus tareas en el trabajo.

Lograr que las personas desarrollen altos niveles de engagement en el trabajo requiere indagar e intervenir tanto aspectos relacionados con las necesidades/expectativas de los trabajadores-as como también los puestos de trabajo y el contexto organizacional.

Motivar implica movilizar a otros a realizar algo que se necesita hacer. Se expresa en intensidad, dirección, y persistencia. La **intensidad** se observa en la energía con la cual la persona realiza una acción. La **dirección** se relaciona con el foco de la acción. La **persistencia** tiene que ver con el tiempo durante el cual la persona mantiene la energía y el foco en la acción.

Cuando se analiza un problema de motivación, es importante revisar si los tres componentes están fallando o sólo alguno de ellos. Por ejemplo, puede ser que una persona muestre una alta intensidad en realizar sus tareas, pero que no sea persistente, es decir, que la energía no la pueda sostener por mucho tiempo; o también puede darse el caso de que una persona muestre energía y persistencia, pero no en aquello que necesitamos que realice, es decir, que falle en el foco o dirección de la motivación.

En esta clase revisaremos las maneras en las cuales se pueden motivar a las personas en el trabajo, y las condiciones bajo las cuales se recomienda usar una u otra forma. Además, se analizarán los alcances que tiene el uso del dinero como forma de motivar a las personas en el trabajo y su efectividad para impactar en el engagement y el desempeño.

1. Diferencias entre la motivación extrínseca e intrínseca

Una distinción importante para entender la motivación de las personas en el trabajo y optimizar el uso de las formas de motivar es separando el concepto de motivación extrínseca de lo que es la motivación intrínseca.

- Hablamos de **motivación extrínseca** cuando la fuente primaria que promueve la manifestación de la energía, dirección, y persistencia por parte del trabajador-a viene de aspectos externos a la persona. El caso más emblemático es el uso de incentivos. Cuando la energía, dirección, y persistencia de las personas las provoca o impulsa el hecho de alcanzar un bono, una meta, un reconocimiento, un premio, etc., hablamos de motivación extrínseca.
- Por otra parte, hablamos de **motivación intrínseca** cuando la intensidad, dirección y persistencia del trabajador-a es impulsada primariamente por factores internos al individuo como, por ejemplo, el placer o gozo que podría sentir al realizar una acción o tarea. De esta manera, si una persona realiza una acción porque le gusta, sin la necesidad de obtener un premio por realizarla, se dice que está motivada intrínsecamente.

La importancia de realizar esta distinción tiene que ver con las consecuencias que tienen ambos tipos de motivación para el desempeño laboral. En las organizaciones, se suele usar en demasía la motivación

extrínseca en desmedro de la motivación intrínseca, sin embargo, ambas son importantes y deben ser promovidas.

A continuación, se describe evidencia relevante para entender y usar óptimamente ambos tipos de motivación.

1.1 Evidencia en torno a la motivación extrínseca e intrínseca

Hay dos evidencias de la literatura científica que son relevantes de conocer en torno a la motivación **extrínseca** e **intrínseca** que dan luces acerca de cómo utilizarlas en contextos organizacionales.

La primera de ellas tiene que ver con la pregunta de **cuál es mejor para el desempeño laboral**. La respuesta a esta pregunta la podemos encontrar en el meta-análisis conducido por Cerasoli, Nicklin, y Ford (2014). Recuerden que los estudios meta-analíticos representan una evidencia acumulada más robusta (que un estudio aislado), dado que se generan a partir de varios estudios que han contestado una misma o similar pregunta de investigación, usando distintas muestras.

Cerasoli, Nicklin, y Ford (2014) encontraron que la motivación extrínseca tiene un impacto mayor sobre el desempeño que la motivación intrínseca, cuando dicho desempeño se mide en términos de cantidad. Sin embargo, cuando el desempeño se mide en términos de calidad, la motivación intrínseca es el único predictor significativo del desempeño, haciendo irrelevante la motivación extrínseca.

Una manera de interpretar y utilizar la evidencia descrita anteriormente implicaría que:

- Si necesito que las personas aumenten su desempeño en conductas que se miden en términos de **cantidad**, como por ejemplo productos elaborados, piezas ensambladas, ventas realizadas, muros pintados, etc., **usar incentivos** tiene un impacto mayor sobre el desempeño que lograr que las personas disfruten lo que hacen.
- Por otra parte, si quiero que las personas aumenten su desempeño en conductas que se miden en términos de **calidad**, como por ejemplo atender al cliente de una determinada manera, realizar un procedimiento siguiendo un protocolo, o redactar un buen informe, el uso de incentivos se hace irrelevante comparado con los esfuerzos que pueda realizar para hacer que las personas disfruten lo que hacen, es decir, trabajar en la **motivación intrínseca**.

La segunda evidencia que es importante conocer tiene que ver con la pregunta de **qué sucede cuando se mezcla la motivación extrínseca e intrínseca**, ¿se potencian?, ¿se consigue un mejor resultado que con sólo una de las dos?

La respuesta es depende.

Existen circunstancias en las cuales un incentivo puede dañar la motivación intrínseca de una persona. Imagine que Ud. es una persona que disfruta llegar a su trabajo temprano (antes de la hora de entrada) porque le da tiempo para partir el día con calma, preparar su espacio de trabajo, u organizar bien su agenda, y que luego de seis meses, su empresa decide pagarle un incentivo monetario para fomentar esa conducta en Ud. (llegar antes de la hora de entrada). Aunque uno estaría tentado a decir que se esforzaría aún más por llegar temprano, existe evidencia que predice que Ud. podría terminar llegando menos veces temprano luego de la implementación de dicho incentivo.

La teoría de la evaluación cognitiva explica esta situación, y propone que los eventos del entorno pueden afectar negativamente la motivación intrínseca cuando las personas los perciben de manera coercitiva o controladora. De esta manera, si Ud. evalúa que la conducta de llegar temprano la está realizando por el incentivo (causalidad externa) más que porque le gusta llegar temprano (causalidad interna), es probable que disminuya la frecuencia de dicha conducta. El principal problema de la percepción de coerción o de que nos quieren controlar, es la pérdida de la autonomía, un concepto central en la motivación intrínseca.

Sin embargo, la motivación intrínseca podría no verse afectada negativamente si el incentivo usado no se percibe como coercitivo, apoya o refuerza la autonomía, o es informacional para demostrar el nivel de competencia. Por ejemplo, Ud. podría felicitar a una persona diciéndole “has hecho un gran trabajo, espero sigas así” o simplemente decirle “el informe que entregaste estaba muy bien redactado, buen trabajo”. El primer caso representa una felicitación controladora o coercitiva, mientras que la segunda es una felicitación informacional. La primera podría dañar la motivación intrínseca, mientras que la segunda no. En este segundo caso, el saber que lo estás haciendo bien contribuye a experimentar competencia (de competente) y no resta autonomía como el primer caso, que busca que la persona siga teniendo la misma conducta más adelante.

A partir de la evidencia descrita anteriormente, se desprenden las siguientes recomendaciones:

- Si las personas están motivadas intrínsecamente, use con mucho cuidado los motivadores extrínsecos, de manera que no sean percibidos como una manera de controlar la conducta de las personas.
- Si usa motivadores extrínsecos como las felicitaciones, los reconocimientos, los incentivos, o los premios, asegúrese que apoyan la autonomía o son informacionales para que la persona se sienta competente. No los utilice sólo como medios de control.
- Asegúrese que las personas perciban que las causas de su conducta son más internas que externas.

1.2 Componentes de la conducta autodeterminada, base de la motivación intrínseca

En la sección anterior se mencionaron dos aspectos centrales en la motivación intrínseca, la autonomía y la competencia. Ambas, junto con la pertenencia, son necesidades básicas de la conducta autodeterminada, que explican la motivación intrínseca. Dicho de otra manera, la satisfacción de estas tres necesidades (autonomía, competencia, y pertinencia) explican la conducta autodeterminada, es decir, lo que hacemos porque nos gusta hacerlo, porque lo disfrutamos, o nos motiva intrínsecamente.

- La necesidad de **autonomía** tiene que ver con sentir que uno tiene control sobre su conducta, que tiene grados de libertad para hacer las cosas que nos interesan y de la manera en que preferimos hacerlas. La autonomía también nos permite sentir que podemos tomar nuestras propias decisiones y elegir lo que queremos hacer.
- La necesidad de **competencia** tiene que ver con sentirse que uno es bueno haciendo algo, que lo maneja, que es competente. Esto genera una sensación de desafío en las cosas que hacemos. Las personas nos sentimos más cómodas haciendo cosas en las que nos va bien o tenemos competencias para realizar.
- La necesidad de **pertenencia** se relaciona con experimentar significado en lo que se hace, sentir que existe un propósito o que hay un sentido en lo que hago. Las personas tratamos de realizar acciones que sirvan para algo o alguien.

De esta manera, cualquier intervención que busque satisfacer las tres necesidades básicas de la conducta autodeterminada, contribuirá a mejorar la motivación intrínseca de las personas en el trabajo, lo que, a su vez, repercutirá positivamente en el desempeño laboral. Dado que el engagement implica un estado motivacional excepcional, éste también se verá beneficiado mejorando la motivación intrínseca.

2. Herramientas y modelos para entender e impactar en la motivación de las personas en el trabajo

Para mejorar la motivación de las personas en el trabajo, existen varios modelos que se pueden utilizar. La mayoría de ellos apunta a la motivación extrínseca. A continuación, se resumen distintos modelos y herramientas que se pueden utilizar para entender y gestionar un problema de motivación en el trabajo.

Tipo de motivación	Modelo/herramienta	Descripción
Extrínseca	Establecimiento de metas	Las metas activan la motivación de las personas si son específicas, medibles, alcanzables (pero desafiantes), relevantes, y tienen un plazo
	Autoeficacia	Las personas se motivan si sienten que lo pueden hacer bien.
	Justicia organizacional/equidad	Las personas se motivan si perciben justicia y equidad en la distribución de los recursos, la aplicación de los procedimientos, el trato, y el acceso a la información.
	Reforzamiento	Las personas se motivan si sus acciones tienen consecuencias positivas.

Intrínseca	Autodeterminación	Las personas se motivan si se satisfacen sus necesidades de autonomía, competencia, y pertenencia.
	Características del puesto de trabajo	Las personas se motivan si sus puestos de trabajo les permiten desplegar una variedad de habilidades, tienen alta identidad y significancia de tarea, y se les entrega autonomía y feedback.
	Job crafting	Las personas se motivan si pueden modificar las tareas, relaciones, o la percepción de su trabajo (ej. aumentando recursos, o reduciendo demandas).

2.1 Integrando los modelos

La teoría de las expectativas permite integrar varios de los modelos presentados anteriormente. Esta teoría propone que la motivación por realizar una conducta determinada va a producirse cuando se cumplen positivamente tres expectativas: que mi esfuerzo me lleve a la conducta esperada, que la conducta esperada tenga asociada consecuencias positivas, y que dichas consecuencias positivas sea algo que yo valore. De esta manera, las personas antes de llevar a cabo una acción o motivarnos, realizamos tres evaluaciones:

- La primera evaluación que realizamos es si mi esfuerzo me puede llevar a lograr o no la conducta que se me pide (**evaluación relación esfuerzo – conducta esperada**). En esta evaluación se pueden integrar el modelo de establecimiento de metas (si la meta es desafiante pero alcanzable es más probable que la personas sienta que lo puede lograr), y la teoría de la autoeficacia (si capacito a la persona, es más probable que aumente su creencia de que lo puede hacer bien, y lograr la conducta esperada).
- La segunda evaluación es si la realización de la conducta esperada tiene asociada consecuencias positivas (**evaluación relación conducta esperada – consecuencia positiva**). En esta evaluación se puede integrar la teoría del reforzamiento (en la medida que incorpore incentivos por la conducta se cumplirá esta expectativa) y la teoría de la justicia organizacional (en la medida que los incentivos son justos y equitativos la persona estará tranquila).
- Por último, la tercera evaluación es si la consecuencia asociada a la conducta deseada es algo importante para mí (**evaluación relación consecuencia positiva – valencia**). En esta evaluación se puede integrar la teoría de la autodeterminación (la consecuencia será importante para mí en la medida que satisfice mis necesidades de autonomía, competencia, y pertenencia).

3. ¿Por qué podemos fallar al usar el dinero para motivar?

Pese a que existen varios modelos para intervenir la motivación en el trabajo, la mayoría de las organizaciones piensa en el dinero como la principal iniciativa para motivar a las personas. Las bases conceptuales de esta iniciativa están en la teoría del reforzamiento. El proporcionar dinero por una conducta específica constituye una consecuencia positiva para la persona que la realiza, lo que refuerza dicha conducta, aumentando su frecuencia en el futuro.

Sin embargo, como se ha visto en las secciones anteriores, que esta práctica sólo afecta la motivación extrínseca, teniendo un impacto limitado sobre el engagement, que está más fuertemente asociado a la motivación intrínseca. A continuación, se listan las ventajas y limitaciones del uso del dinero para motivar.

El **uso del dinero** como motivador tiene las siguientes **ventajas**:

- Permite satisfacer necesidades básicas de las personas como alimentación, vivienda, etc.
- También permite satisfacer necesidades de alto nivel como el estatus.
- Puede mejorar el desempeño de las personas en tareas estructuradas y sencillas.
- Sirve para atraer personas a la organización (si se paga bien) o para retener a las que ya están trabajando.

Sin embargo, el **uso del dinero** para motivar tiene **limitaciones** importantes como las siguientes:

- Puede potenciar la cantidad de una conducta en desmedro de la calidad de dicha conducta.
- No tiene un efecto sobre conductas de alta complejidad cognitiva o conductual (ej., la creatividad, la innovación, o la adaptabilidad).
- Genera un sentido de precedente, por lo que las personas siempre esperarán dinero para hacer cualquier cosa (en un monto igual o superior al proporcionado en el pasado lo que puede escalar desproporcionadamente).
- Suele gatillar conductas no éticas o contra productivas en el trabajo, ya que las personas tratan de hacer todo lo necesario para conseguir el dinero (incluido muchas veces el mentir, inventar ventas, o hacer trampa).
- Puede percibirse como un controlador de la conducta, haciendo sentir a las personas que no tienen autonomía (concepto clave para la motivación intrínseca).

3.1 Recomendaciones al usar el dinero para motivar

Dadas las limitaciones que puede tener el uso del dinero para incentivar conductas específicas de las personas en el trabajo, es importante considerar lo siguiente:

- Use los incentivos monetarios para motivar conductas específicas y medibles en términos de cantidad y donde la calidad no sea crítica (de lo contrario defina un estándar de calidad mínimo para la conducta).
- Utilice el dinero lo menos posible, piense también en incentivos no monetarios, sobre todo aquellos que apoyen la autonomía (ej., escoger turnos u horarios, flexibilidad de tareas).
- Use montos proporcionales a la complejidad de la conducta que busca potenciar (proporcional al esfuerzo).
- Promueva los incentivos monetarios como un reconocimiento al esfuerzo y competencias de las personas (evite fines de coerción o control).
- Establezca estándares éticos claros de lo que se puede o no hacer y refuércelos.
- Administre el sistema de incentivos de manera consistente y contingente (pague cada vez que la conducta se logre y a tiempo).
- Revise que el sistema de incentivos sea justo y equitativo (ej., no sea discriminatorio, o más fácil de alcanzar para algunos que para otros, o que frente a una misma conducta a unos se les pague más y a otros menos).

Conclusión

El concepto de engagement está fuertemente ligado a la motivación, y más específicamente a la motivación intrínseca. Es importante conocer los modelos y herramientas para entender e intervenir en la motivación de las personas para no sólo impactar en la motivación extrínseca sino también en la motivación intrínseca. Esta última, afecta positivamente el desempeño laboral cuando se mide en términos de cantidad, pero sobre todo cuando se mide en términos de calidad.

La motivación intrínseca se puede entender a partir de la conducta autodeterminada, que resulta de la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia, y pertenencia. Por lo tanto, para impactar en la motivación intrínseca, las iniciativas que se implementen deben apuntar a satisfacer dichas necesidades. El rediseño de las características del puesto de trabajo y el job crafting son ejemplos de herramientas que se pueden utilizar.

Finalmente, pese a que el uso de incentivos económicos es la iniciativa que más utilizan las organizaciones y empresas para motivar las conductas de sus colaboradores-as, su uso tiene limitaciones importantes que deben ser revisadas y balanceadas con métodos que también apunten a incentivos no monetarios.

Bibliografía

Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140(4), 1-29.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 331-362.

